

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O BEM-ESTAR NOS TRABALHADORES DE *CONTACT CENTERS*: O PAPEL DO SUPORTE DA CHEFIA COMO
MODERADOR DO EXCESSO DE TRABALHO E DA
AUTONOMIA**

Sara Cardiga Martins

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O BEM-ESTAR NOS TRABALHADORES DE *CONTACT CENTERS*: O PAPEL DO SUPORTE DA CHEFIA COMO
MODERADOR DO EXCESSO DE TRABALHO E DA
AUTONOMIA**

Sara Cardiga Martins

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família. Em especial, quero agradecer e dedicar este trabalho ao meu Pai e à minha Mãe, por serem os meus pilares, por todo o amor incondicional, por serem as pessoas mais corajosas que conheço e, sem dúvida, as que mais admiro! Se hoje estou aqui, é graças a vocês, a tudo o que me ensinaram e à força que sempre me transmitiram.

À minha irmã Adriana, por desde pequena me mostrares que temos de ter força e coragem para superar obstáculos. Obrigada por estares comigo, demonstrando sempre o teu apoio e orgulho em todas as etapas da minha vida.

Ao meu Diogo, por estares sempre presente com uma palavra de apoio e acima de tudo, por toda a paciência e compreensão nas ausências. És o meu porto de abrigo e só te tenho a agradecer teres estado a meu lado nesta importante etapa.

Ao Milka, por todo o amor e carinho que só tu consegues dar.

À Professora Doutora Maria José Chambel, por todas as palavras de apoio, pela motivação e pela constante disponibilidade em esclarecer as minhas dúvidas, de modo a chegar à melhor versão deste trabalho. Agradeço também à Professora Doutora Vânia Carvalho pela paciência, dedicação e disponibilidade que sempre mostrou.

Aos melhores amigos que a vida me deu. À Bia e ao Luís, por terem aparecido quase por magia e todos os dias me mostrarem porque é que ficaram, por todo o carinho, compreensão e apoio. À Márcia, pelos doze anos de amizade, pela coragem e confiança que me transmites. Por me mostrares que tenho sempre alguém que nunca me abandona.

Aos melhores amigos que a faculdade me deu e que ficam para a vida. À minha Rita, por estares sempre presente, por termos feito este percurso juntas, pela amizade, carinho e confiança que nos define. Às minhas meninas, Inês, Joana e Filipa, por terem partilhado comigo os últimos dois anos, demonstrando sempre o valor da amizade. À Vanessa, a Gé insubstituível, por teres estado quase desde o primeiro dia e por me fazeres sempre acreditar que é possível.

Por terem sempre acreditado em mim e não permitirem que desistisse, a **todos o meu mais sincero obrigada!**

Índice

Resumo	iii
Abstract	iii
Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho	3
O <i>Burnout</i> e a relação com as exigências do trabalho	5
O <i>Engagement</i> e a relação com a autonomia	6
A relação entre o suporte social do chefe e o <i>burnout</i> no trabalho.....	8
A relação entre o suporte social do chefe e o <i>engagement</i> no trabalho	9
Método	10
Amostra.....	10
Procedimento	11
Medidas.....	11
Análise Estatística.....	13
Resultados	14
Análise Fatorial Confirmatória	14
Teste de Hipóteses	16
Discussão	18
Limitações e Estudos Futuros	20
Implicações	21
Referências Bibliográficas	22

Índice de Quadros

Quadro 1 – Análise Fatorial Confirmatória.....	15
Quadro 2 – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo....	15
Quadro 3 – Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo.....	17

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o papel moderador do suporte do chefe na relação entre o excesso de trabalho e o *burnout* e entre a autonomia e o *engagement*, no contexto de *contact center*. Os dados foram obtidos mediante a participação de uma amostra de colaboradores portugueses (N = 2095) com recurso uma organização do setor. Os resultados suportam a existência de uma relação positiva não só entre o excesso de trabalho e o *burnout*, mas também entre a autonomia e o *engagement* dos trabalhadores de *contact center*. Contudo, o estudo não confirma a moderação do suporte do chefe nas duas relações investigadas. Os resultados obtidos contribuem assim para a literatura ao permitirem um melhor entendimento do papel do apoio do chefe no contexto de *contact center* e da sua relação com as variáveis em estudo. De modo a contribuir para bem-estar dos trabalhadores de *contact center*, são também apresentadas importantes implicações práticas para este domínio do sector dos serviços.

Palavras chave: *Burnout, Engagement, Excesso de Trabalho, Autonomia, Suporte do Chefe*

Abstract

The aim of the present study is to analyze the moderator effect of the chief's support in the relationship between work overload and burnout and between autonomy and engagement in the context of contact center. The data was obtained through the participation of a sample of Portuguese employees (N = 2095) with an organization of the sector. The results support the existence of a positive relationship not only between work overload and burnout, but also between the autonomy and engagement of contact center workers. However, the study does not confirm the moderation of the chief's support in the two relationships investigated. The results obtained thus contribute to the literature by allowing a better understanding of the role of the chief's support in the context of the contact center and its relationship with the variables in study. In order to contribute to the welfare of the contact center workers, important practical implications for this area of the service sector are also presented.

Key words: burnout, engagement, overwork, autonomy, chief's support

Introdução

A crescente globalização da economia e o desenvolvimento tecnológico resultaram em profundas modificações, dando a oportunidade aos *contact centers* serem a principal forma de contacto com os clientes (Holman, 2003). Esta atividade define-se por um ambiente de trabalho no qual o principal negócio é mediado por tecnologias baseadas em computador e telefone, permitindo a distribuição eficiente de chamadas para a equipa disponível (Holman, 2003). Os *contact centers* tem possuído um crescimento tão acentuado que em 2017, só em Portugal, existiam 64772 organizações e, aproximadamente 81615 colaboradores a trabalhar neste contexto (Associação Portuguesa de *Contact Centers* [APCC], 2017). O facto de prevalecerem num crescente mercado, este contexto tem sido alvo interesse e de várias investigações (e.g. Castanheira & Chambel, 2010; Chambel & Castanheira, 2012). Por um lado, porque as organizações beneficiam desta inovação tecnológica no que diz respeito à redução de custos e à melhoria do serviço de atendimento ao cliente (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003) e, por outro, porque passou a existir uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho (Hannif, Burgess, & Connell, 2008). De facto, apesar de existirem resultados e opiniões divergentes (Castanheira & Chambel, 2010), a literatura tem apontado para um conjunto de fatores que contribuem para o reconhecimento de elevados níveis de *stress* associados a esta atividade profissional. Chambel e Castanheira (2010) consideram grandes particularidades dos *contact centers*, a simplificação e rotinização das tarefas, para além das elevadas exigências e baixo controlo no trabalho. Holman (2002) salienta também a monitorização do desempenho no que diz respeito à quantidade e velocidade de trabalho, bem como à qualidade da interação com o cliente em causa (Deery, Iverson & Walsh, 2002). Para além destas características, salienta-se a regulamentação das exigências emocionais (Chambel & Castanheira, 2010) através dos guiões de diálogo e das instruções muito detalhadas (Deery et al., 2002).

Ainda que o primeiro conceito que vem à cabeça quando se pensa em *contact center* seja o *burnout* consequência das elevadas exigências do trabalho (e.g. excesso de trabalho e tarefas rotineiras), a verdade é que existem outros conceitos igualmente importantes. A literatura sobre *contact centers* têm procurado perceber o conceito do *engagement* e a sua relação com este contexto. De facto, sendo o *engagement* caracterizado pelo vigor, a dedicação e a absorção, os colaboradores percecionam o seu trabalho com algo positivo (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002) e

sentem-se motivados para desempenhar o mesmo (Deci & Ryan, 1985). Um dos construtos associados ao *engagement* e desenvolvido neste estudo, é a autonomia, uma vez que surge como uma variável relevante pois os colaboradores têm pouco controlo sobre quando e com quem falam (Holman, 2005). Deci & Ryan (1985) consideram que quando os contextos de *contact center* promovem a autonomia, encorajando também os processos de escolha e as experiências, possibilitarão a motivação intrínseca dos trabalhadores, a qual facilitará a eficácia do seu desempenho.

O suporte do chefe tem sido também um conceito muito estudado na literatura e relacionado tanto com o *burnout* como com o *engagement*. De facto, por um lado, quando os trabalhadores percebem que o chefe os apoia e se preocupa com o seu bem-estar existe um sentimento de ligação à organização, sendo um bom preditivo da redução dos sintomas de *burnout* (House, cit. por Lambert, Altheimer & Hogan, 2010) e do *stress*. Por outro lado, o suporte do chefe surge como uma valorização dos sentimentos e da perceção dos trabalhadores, promovendo bem-estar e maneiras de lidar com o stress, para além de fomentar o aumento do empenho dos colaboradores, desenvolvendo o *engagement* (Blau, 1964).

Deste modo, a presente investigação surge com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento dos construtos *burnout* e *engagement* associados, respetivamente, ao excesso de trabalho e à autonomia e relacionando com o papel moderador do suporte do chefe. Adicionalmente, este estudo contribuirá para a literatura não só do ponto de vista teórico e explicativo, colmatando limitações identificadas em estudos anteriores, mas também do ponto de vista prático, ao nível das intervenções quer no âmbito do apoio do chefe, procurando fazer face ao excesso de trabalho, diminuindo o *burnout*, e interagindo com a autonomia para promover o *engagement*.

Enquadramento Teórico

Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho

O Modelo das Exigências e dos Recursos do Trabalho foi desenvolvido, em parceria pelas equipas de investigação holandesas coordenadas pelo Professor Wilmar Schaufeli e pelo Professor Arnold Bakker. Este modelo supõe uma integração e expansão do modelo *Job Demands Control* (JDC, Karasek, 1979), ampliando o número de exigências e de recursos considerados (Bakker & Demerouti, 2007) e conferindo ao modelo uma maior flexibilidade e aplicabilidade em diferentes contextos ocupacionais (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001). Para além disto, o modelo procura responder a algumas limitações de modelos anteriores e explicando, de um modo integrado, o desenvolvimento do *burnout* e do *engagement*, promovendo uma visão integrada do bem-estar dos indivíduos (Bakker & Demerouti, 2007). Este é um modelo abrangente, focando tanto os indicadores negativos como os positivos do bem-estar dos indivíduos, podendo ser aplicado a vários ambientes ocupacionais independentemente das exigências particulares e dos recursos envolvidos e definindo como objetivo contribuir para a melhoria do bem-estar (Bakker & Demerouti, 2007).

O princípio central deste modelo refere que, independentemente do tipo de ocupação, as características do ambiente de trabalho podem ter consequências sobre a saúde dos indivíduos, podendo dividir-se em duas categorias gerais, que constituem conceitos-chave: exigências do trabalho e recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Por um lado, as exigências do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem ao trabalhador um esforço físico ou psicológico (cognitivo ou emocional), encontrando-se, desta forma, associadas a determinados custos fisiológicos e ou psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007). Embora as exigências do trabalho tenham um caráter negativo (Llorens, Líbano & Salanova, 2009), podendo tornar-se stressores laborais quando o cumprimento dessas exigências requer um esforço elevado, do qual os indivíduos não tenham recuperado adequadamente (Jesus, 2009).

Por outro lado, os recursos do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que sejam funcionais no cumprimento dos objetivos do trabalho, que reduzam as exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos associados e que estimulem o crescimento pessoal, a aprendizagem

e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007). Desta forma, os recursos não são somente necessários para lidar com as exigências do trabalho, sendo também importantes por si só (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos do trabalho podem ser colocados ao nível da organização no seu todo, nas relações sociais e interpessoais, na organização do trabalho e ao nível da tarefa, que enfatiza o potencial motivacional dos recursos do trabalho a um nível de tarefa, incluindo a autonomia, o *feedback* e a relevância da tarefa (Jesus, 2009).

Llorens e colaboradores (2009) classificam este modelo como exaustivo, dando exemplos dos diferentes níveis de análise considerados: nível das tarefas (e.g. sobrecarga quantitativa como exigência e controlo como recurso); nível social (e.g. exigência emocional como exigência e apoio social como recurso) e nível organizacional (e.g. insegurança laboral como exigência e oportunidades de carreira como recurso).

Segundo Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001), o *stress* laboral ocorre independentemente da profissão quando determinadas exigências são elevadas e determinados recursos são escassos. Paralelamente, a experiência de *engagement* tendencialmente ocorre quando tanto a presença de recursos como de exigências é elevada (Schaufeli & Bakker, 2004). Assim, o modelo assume dois processos psicológicos motivados pelas exigências e pelos recursos, constituindo o segundo pressuposto (Bakker et al., 2003). O processo de deterioração da saúde que assume que a presença das exigências do trabalho pode esgotar os recursos da energia dos indivíduos e, como consequência, gerar fadiga crónica e *burnout*, o que, por sua vez, poderá gerar mal-estar psicológico, absentismo e falta de implicação organizacional (Bakker et al., 2003). Por sua vez, o processo motivacional começa com a presença de recursos do trabalho que estimulam a motivação do indivíduo na forma de *engagement*, isto é, níveis elevados de energia, dedicação e absorção podendo gerar resultados positivos a nível da saúde e do bem-estar, bem como a nível organizacional (e.g. Llorens, Bakker, Schaufeli & Salamova, 2006).

O terceiro princípio do modelo considera que existe um efeito interativo entre as variáveis no desenvolvimento do bem-estar dos indivíduos, no sentido em que os recursos podem atuar como amortecedores do efeito das exigências no bem-estar, como por exemplo, reduzindo o *burnout* (Demerouti et al., 2001). Este princípio encontra-se de acordo com o modelo das exigências-controlo de Karasek (1979), no entanto, contempla a possibilidade de diferentes recursos terem um efeito atenuador face a diferentes exigências (Jesus, 2009). Salienta-se que, em sintonia com a Teoria da Conservação dos

Recursos de Hobfoll, os recursos têm um poder motivacional maior quando os indivíduos percebem elevadas exigências laborais (Bakker & Demerouti, 2007).

O *Burnout* e a relação com as exigências do trabalho

O *burnout* é um dos conceitos indissociáveis do *stress* profissional (Gil-Monte & Peiró, 1997). Embora inicialmente tenha sido considerado um fenómeno que estava associado essencialmente a profissionais que prestavam serviços ao público em geral (e.g., professores ou enfermeiros), atualmente é visto como uma reação que pode ser encontrada em qualquer categoria profissional (Gonçalves, 2014).

Ainda que na literatura se encontrem diferentes definições e conceptualizações do *burnout*, a mais difundida e operacionalizada nos estudos empíricos é a de Maslach e Jackson (1986). Estes autores definem o *burnout* como uma síndrome tridimensional, que envolve exaustão emocional, cinismo e perda de realização pessoal, causada pelo envolvimento, por longo tempo, em situações emocionalmente desgastante (Maslach & Jackson, 1986). A exaustão emocional é caracterizada por sentimentos de desgaste e esgotamento dos recursos emocionais; o cinismo refere-se à adoção de atitudes negativas, frias e distanciadas face ao trabalho e, por último, a falta de realização pessoal corresponde à diminuição de sentimentos de competência e eficácia profissional (Maslach, 1999). De acordo com Maslach, Jackson e Leiter (1996), o aumento dos sentimentos de exaustão emocional é o aspeto-chave do *burnout*, parecendo estar associado ao desenvolvimento do cinismo. Esta abordagem tridimensional do *burnout* foi acompanhada com o desenvolvimento do instrumento de medida: *Maslach Burnout Inventory* (MBI). Este instrumento foi inicialmente desenvolvido com amostras americanas e canadianas, estando atualmente traduzido para várias línguas, nomeadamente português (e.g, Marques Pinto, 2000) e tem sido utilizado em inúmeras investigações, possuindo diferentes versões e considerando a exaustão e o cinismo como principais dimensões, as mesmas que serão utilizadas neste estudo (Maslach et al., 1996).

Várias investigações têm desenvolvido o *burnout* como uma síndrome explicativa do contexto de *contact center* (Mellor Moore & Siong, 2015; Rod & Ashill, 2013). Em Portugal, tem sido possível corroborar estas conclusões uma vez que se verifica que os trabalhadores deste contexto estão entre as profissões de serviço ao cliente com níveis mais elevados de *burnout* (Castanheira & Chambel, 2010). De acordo com o Modelo das Exigências e dos Recursos é possível compreender que, em particular no contexto de *contact center*, o aumento das exigências não é proporcional ao dos recursos

(Castanheira & Chambel, 2010). De facto, através do processo das exigências, verifica-se que quando estas são percecionadas, podem levar a tensão no trabalho, como sentimentos de exaustão e a lesões por esforço repetitivo, que, por sua vez, estão relacionadas com o aumento do absentismo (van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Assim, considera-se que no contexto de *contact center*, se destacam elevadas exigências quantitativas e emocionais (Bakker et al., 2003). Especificamente, o excesso de trabalho tem sido relatado em vários estudos (Bakker et al., 2010; Lee & Ashforth, 1996) como sendo um preditor do *burnout*, e colocando a exaustão como o sintoma central. Além do mais, Demerouti e colaboradores (2001) mostraram que as exigências do trabalho podem ter um forte impacto nos sentimentos de exaustão.

Hipótese 1: O excesso de trabalho relaciona-se diretamente e positivamente com o *burnout*.

O *Engagement* e a relação com a autonomia

O aparecimento do *engagement* no trabalho está relacionado com a psicologia positiva, focando-se nos aspetos positivos do ser humano e no seu funcionamento ótimo. Desta maneira, o *engagement* define-se como um construto multidimensional, promovendo a satisfação na atividade profissional (Schaufeli & Salanova, 2007). O *engagement* é caracterizado por três dimensões, nomeadamente o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli et al., 2002). O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia, resistência mental, esforço e persistência no trabalho face às dificuldades (Schaufeli et al., 2002). A dedicação refere-se a estar fortemente implicado no seu trabalho, experienciando uma sensação de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Schaufeli et al., 2002). Por fim, a absorção caracteriza-se pela concentração e envolvimento no trabalho, sendo que o tempo passa mais rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desvincular-se do seu trabalho (Schaufeli et al., 2002). O *engagement* é assim visto como um estado afetivo-cognitivo mais persistente e não apenas um estado emocional momentâneo (Schaufeli & Bakker, 2010).

Os recursos organizacionais podem estar presentes em diferentes níveis, nomeadamente a um nível organizacional mais abrangente (e.g. segurança no trabalho, salários e oportunidade de carreira), ao nível das relações sociais e interpessoais (e.g. suporte das chefias e colegas), da organização do trabalho (clareza do papel e a participação na tomada de decisão) e ainda ao nível da tarefa (e.g. autonomia, *feedback* e significado da tarefa) (Bakker et al., 2007).

A autonomia, isto é, o controlo no trabalho, é um dos recursos mais investigados relativamente ao bem-estar, sendo conhecidas as consequências diretas na saúde, assim como os seus efeitos moderadores na relação entre o *stressor* e o *strain* (Karasek & Theorell, 1990, Marques Pinto & Chambel, 2008). De facto, várias pesquisas têm procurado confirmar a importância da autonomia para a promoção dos resultados positivos, como por exemplo o maior envolvimento em atividades inicialmente desinteressantes, aumentando os sentimentos positivos em relação às atividades (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994). Além do mais, a autonomia na tarefa ajuda o desenvolvimento de valores psicossociais, melhorando a confiança, satisfação no trabalho e o *engagement* (Williams e Deci, 1996).

Hackman e Lawler (1971) conduziram um estudo que veio corroborar a ideia de que quando um sujeito desenvolve um trabalho diversificado e tem autonomia no planeamento e execução do mesmo, existirá um aumento da qualidade do trabalho, tornando o colaborador mais eficiente. Uma meta-análise realizada por Spector (1986), mostrou que a autonomia e a perceção de controlo se encontravam ambas relacionadas positivamente com níveis elevados de satisfação, *engagement*, compromisso e motivação e negativamente com o absentismo e a intenção de saída.

A literatura sobre *contact centers* demonstrou que a autonomia tem sido estudada como uma variável relevante porque, normalmente, as chamadas são continuamente distribuídas durante o dia de um colaborador com pouco controlo sobre quando e com quem ele fala (Holman, 2005). Segundo Deci e Ryan (1985), os contextos de *contact centers* que promovem a autonomia, encorajam também os processos de escolha e experiências, procurando assim aumentar a motivação intrínseca. Partindo do pressuposto que os trabalhadores de *contact center* estão intrinsecamente motivadas para desempenharem eficazmente o seu trabalho e que a satisfação que retiram do seu bom desempenho é uma recompensa intrínseca importante para elas, Deci e Ryan (1985) defendem que, para manter esta motivação, deve ser conferida autonomia. Assim, assumindo que os trabalhadores de *contact center* são pessoas que querem desempenhar bem o seu trabalho, Bakker e Demerouti (2007) acreditam existir uma relação positiva entre a autonomia e o *engagement*.

Hipótese 2: A autonomia relaciona-se diretamente e positivamente com o *engagement*.

A relação entre o suporte social do chefe e o *burnout* no trabalho

O suporte social é um dos conceitos do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido por parte dos investigadores. Em 1989, Karasek referiu a importância deste ao incluí-lo no seu modelo e, desta maneira, o suporte social é visto como uma forma de controlo alargada, beneficiando o indivíduo da mesma forma. Karasek e Theorell (1979) referem ainda que o suporte social agrupa todos os níveis de interação social de apoio no trabalho, quer seja através de chefes ou colegas.

House (cit. por Lambert, Altheimer & Hogan, 2010) menciona que o desenvolvimento do suporte social no trabalho é um bom preditivo da redução dos sintomas de *burnout*. De facto, como afirma Leite (cit. por Andrade, Hoch, Vieira & Rodrigues, 2012), os efeitos diretos supõem que a falta de suporte social no trabalho é uma fonte de stress que aumenta os níveis de *burnout*. Um ambiente de trabalho em que as relações sociais se caracterizam pela ausência de apoio e colaboração entre os colegas, pode estimular afetos negativos dirigidos ao trabalho, ocasionando maior propensão à exaustão emocional. House (cit. por Lambert, Altheimer & Hogan, 2010) observou que o suporte social providenciava suporte psicológico e emocional para além da orientação, informação, *feedback*, avaliação e motivação para os trabalhadores.

Para lá deste efeito direto do suporte social no *burnout*, a literatura tem procurado explicar a relação moderadora que existe entre o suporte social e o *burnout*, nomeadamente em situações de excesso de trabalho. Bakker e Demerouti (2007) esclarecem que a tensão no trabalho é provocada principalmente pela falta de equilíbrio entre as exigências que são feitas aos colaboradores e os recursos que estes dispõem para lhes fazer face. Desta maneira, segundo o Modelo *Job Demands Control-Support*, existe um processo de sobrecarga e desgaste a nível energético que ocorre quando as exigências do trabalho são superiores aos recursos mentais e físicos do indivíduo que podem conduzir ao *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004). Nesta situação, o apoio do chefe pode desempenhar um papel crucial, particularmente quando a carga de trabalho e a pressão do tempo representam uma sobrecarga nas exigências (Alarcon, 2011).

Skaalvik e Skaalvik (2015) referem que os estudos qualitativos tendem a descrever o excesso de trabalho como um dos maiores motivos de *stress*. Neste sentido, um ambiente de trabalho deve servir de apoio aumentando a disponibilidade de recursos emocionais e instrumentais para os funcionários que enfrentam uma elevada carga de trabalho (Luchman & Gonzalez-Morales, 2013). Desta maneira, o suporte do chefe e dos colegas estimula a consciência de que os funcionários não estão sozinhos a lidar com as

suas exigências, nomeadamente com o excesso de trabalho, podendo expressar os seus sentimentos (Luchman & Gonzalez-Morales, 2013). Assim, o apoio atua como uma estratégia adaptativa de regulação emocional, recebendo incentivos para os seus esforços (Luchman & Gonzalez-Morales, 2013). Lambert, Altheimer e Hogan (2010) afirmam que os chefes podem prestar apoio aos colaboradores, ajudando assim a atenuar os efeitos negativos do local de trabalho que pode levar ao *burnout*, para além de fornecer orientação para superar os problemas e dificuldades que possam existir.

Luchman e Gonzalez-Morales (2013) assumem que o forte apoio do chefe facilita a realização das tarefas através da mobilização de laços sociais para obter ajuda e desenvolvimento de competências, particularmente quando a carga de trabalho é alta ou exigente. Desta maneira, torna-se possível hipotetizar o seguinte:

Hipótese 3: O suporte do chefe modera a relação entre o excesso de trabalho e o *burnout*, de tal forma que esta relação é mais fraca quando o suporte do chefe é elevado do que quando este suporte é baixo.

A relação entre o suporte social do chefe e o *engagement* no trabalho

Eisenberg, Singhalber, Vandenberghe, Sucharski e Rhodes (2002) afirmam que o apoio social é uma construção de troca social, em que os trabalhadores devem perceber o grau em que os chefes e/ou colegas valorizam o trabalho e se preocupam com o seu bem-estar. O suporte do chefe pode assim ser definido como a maneira do chefe fornecer apoio emocional, como empatia, ajuda material e instrumental e reforçar o desenvolvimento de novas competências adquiridas na formação no local de trabalho, promovendo a autonomia (Burke & Hutchins, 2007). Para além disto, o suporte social do chefe desempenha um papel motivacional extrínseco, através do desenvolvimento de uma dedicação de esforços e capacidades de modo a realizar as tarefas no trabalho (Schaufeli & Salanova 2007). Assim, as mesmas são concluídas com êxito e o objetivo do trabalho é alcançado (Schaufeli & Salanova 2007). Desta maneira, o *engagement* pode resultar do apoio social existente no local de trabalho (Schaufeli & Salanova 2007).

Vera, Martínez, Lorente e Chambel (2015) procuraram mostrar a força das relações entre os recursos do trabalho, nomeadamente o apoio social e o *engagement*. Em várias profissões (e.g. *contact centers* ou enfermeiros), os chefes e colegas são muitas das vezes descritos como duas fontes importantes de apoio social, devido à sua capacidade de compreender e abordar os *stressores* relacionados com o trabalho (Sundin,

Hochwalder & Lisspers, 2011), promovendo o bem-estar, melhorar o seu crescimento profissional e o desenvolvimento na carreira (Halbesleben & Rotondo, 2017).

Karasek e Theorell (1990) preveem que as situações mais favoráveis à saúde e bem-estar no trabalho envolvem o trabalho ativo, sob grande exigência, grande autonomia e com elevado suporte social, que proporciona motivação, novas aprendizagens e desenvolvimento de padrões de *coping*. Assim, o papel moderador do suporte organizacional na relação entre a autonomia e bem-estar do trabalhador, foi também analisado no Modelo *Job Demands, Control-Support* (JDCS) (Johnson & Hall, 1988), através da integração da dimensão do apoio social no Modelo JDC, tendo sido a sua influência identificada como fundamental para a explicação do bem-estar. Os autores postulam a hipótese de que, aquando da presença de apoio por parte da chefia há uma moderação dos efeitos positivos entre a autonomia e o bem-estar. Desta maneira, torna-se possível colocar a seguinte hipótese:

Hipótese 4: O suporte do chefe modera a relação entre a autonomia e o *engagement*, de tal forma que esta relação é mais forte quando o suporte do chefe é elevado do que quando é baixo.

Método

Com o objetivo de testar as hipóteses já apresentadas, foi possível recorrer a uma base de dados disponibilizada pela docente orientadora desta tese. Esta base de dados foi recolhida a trabalhadores de *contact center*, no âmbito de uma investigação debruçada sobre os riscos psicossociais desta população. Deste modo, serão descritos de seguida a amostra e procedimento utilizados.

Amostra

Neste estudo foi utilizada uma amostra constituída por 2095 trabalhadores de *Contact Center*, sendo que 1247 (59.5%) são do género feminino e 848 (40.5%) do género masculino. Referente à faixa etária da amostra, 117 (5.6%) indivíduos tem menos de 20 anos, 982 (46.7%) entre os 21 e 29 anos de idade, 790 (37.6%) entre os 30 e os 39 anos, 176 (8.5%) entre os 40 e 49 anos e 30 (1.6%) com 50 ou mais anos. Quanto às habilitações literárias, 7 (0.3%) não completaram o 3º Ciclo do Ensino Básico (até ao 9º ano de escolaridade), 67 (3.2%) completaram o 9º ano de escolaridade, 987 (47.1%) têm o Ensino Secundário, 460 (22%) frequentam a universidade, 429 (20.5%) têm Licenciatura e 145 (6.9%) concluíram o Mestrado ou o Doutoramento. Em relação à antiguidade na

organização, 808 (38.6%) dos indivíduos da amostra trabalham há menos de 1 ano na organização, 805 (38.4%) estão na organização entre 1 a 5 anos, 322 (15.4%) estão entre 5 a 10 anos e os restantes 160 (7.6%) trabalham na organização há mais de 10 anos. Por fim, relativamente à carga horária, 1347 (64.3%) indivíduos trabalha entre 35 e 40 horas semanais, 100 (4.8%) trabalham entre 20 e 24 horas, 211 (10.1%) dos indivíduos trabalham entre 25 e 29 horas, e 437 (20.9%) trabalham entre 30 e 34 horas.

Procedimento

Numa fase inicial, o projeto foi apresentado à Associação Portuguesa de *Contact Centers* que, por sua vez, contactou uma grande empresa deste contexto. Neste sentido, foi enviado um e-mail com o *link* do questionário para a organização, de maneira a ser partilhado por todos os colaboradores. Os questionários em formato *online* foram respondidos através da plataforma *SurveyMonkey* e tanto o anonimato e confidencialidade das respostas foram asseguradas. Foi disponibilizado o contacto da responsável do projeto e, uma vez que a colaboração foi voluntária e anónima, não existiu a necessidade de preenchimento de formulários de consentimento informado.

Medidas

Seguidamente serão apresentadas as escalas previamente validadas que pretendiam medir as variáveis em estudo, a partir das quais se compôs o questionário utilizado na recolha de dados. Serão também apresentadas as características metrológicas dos instrumentos utilizados para a análise dos resultados.

Burnout. Para medir esta variável, nomeadamente as suas dimensões principais – exaustão e cinismo – foi utilizada a versão portuguesa da escala *Maslach Burnout Inventory (MBI) – General Survey* (Maslach et al., 1996). A presente medida é constituída por 10 itens, divididos de igual forma pelas duas dimensões, e respondidos através de uma escala de *Likert* de sete pontos, variando entre Nunca (0) a Todos os Dias (7). Desta forma, a escala da exaustão é constituída por cinco itens (e.g. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho), assim como a escala do cinismo (e.g., “duvido do valor e utilidade do meu trabalho”). No que diz respeito aos índices de consistência interna, a dimensão da exaustão apresenta um $\alpha = .91$ e o cinismo um $\alpha =$

.82, tendo a medida sido previamente utilizada com colaboradores de *contact center* portugueses (Castanheira & Chambel, 2010).

Engagement. O *engagement* foi medido pela escala de Schaufeli e colaboradores (2002) já utilizada em diversas investigações anteriores em Portugal como a de Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz e Lopes (2015). As três dimensões desta variável – vigor, dedicação e absorção – foram medidas por nove itens (e.g. “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia”, “Estou entusiasmado com o meu trabalho”, e “Estou imerso no meu trabalho”). As respostas aos itens obedeciam a uma escala de *Likert* de 7 pontos idêntica à utilizada para avaliar o burnout. No que diz respeito aos índices de consistência interna, o *engagement* apresenta um $\alpha = .94$.

Autonomia. Para medir esta variável, foi utilizado um total de quatro itens retirados do *Job Content Questionnaire* (Karasek et al., 1998). A tradução portuguesa deste instrumento já tinha sido utilizada em estudos anteriores (e.g., Carvalho & Chambel, 2014). São exemplos de itens “Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho”, “Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho” e “O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio”. De modo a avaliar esta variável, foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”. No que diz respeito aos índices de consistência interna, a autonomia apresenta um $\alpha = .84$.

Excesso de trabalho. Esta escala foi medida utilizando um total de sete itens, retirados do *Job Content Questionnaire* (Karasek et al., 1998). A tradução portuguesa deste instrumento já tinha sido utilizada em estudos anteriores (e.g., Carvalho & Chambel, 2014). São exemplos de itens: “Tenho demasiado trabalho para fazer” e “O meu trabalho exige que trabalhe duramente”. À semelhança da variável anterior, foi pedido aos participantes que avaliassem cada item numa escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*). Assim, pontuações elevadas nestas escalas indicariam elevados níveis de exigências quantitativas. Esta variável apresentou ainda um bom índice de consistência interna ($\alpha=.83$).

Suporte do Chefe. Esta variável foi medida através de 5 itens retirados do *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985). A tradução portuguesa deste instrumento foi também utilizada em estudos anteriores (e.g. Ângelo & Chambel, 2012). O suporte do chefe foi medido através de uma escala *Likert* de 7 pontos, onde a resposta varia entre

“Discordo Totalmente”, e “Concordo Totalmente”. São exemplos de itens “O meu supervisor/chefe preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados”, “O meu supervisor/chefe presta atenção às coisas que eu digo” e “O meu supervisor/chefe ajuda na realização do trabalho”. Esta variável apresentou um bom índice de consistência interna ($\alpha=.85$).

Variáveis de Controlo. Investigações anteriores admitem que podem existir diferenças nos resultados dependendo do género dos participantes, quer ao nível do *burnout* e as suas dimensões (Cordes & Dougherty, 1993), quer ao nível do *engagement* (Camgoz, Ekmekci Karapinar & Guler, 2016; Dubbelt, Demerouti & Rispens, 2016). Posto isto, por forma a evitar que os resultados tenham explicações alternativas, o género dos participantes foi controlado no presente estudo (tendo sido codificada numa variável *dummy* para efeitos estatísticos, onde 0 = mulher; 1 = homem).

Análise Estatística

Numa fase inicial, o tratamento estatístico dos dados foi realizado com base na análise do programa AMOS – *Analysis of Moment Structures* (versão 24.0 para Windows). Com recurso ao programa e para testar o modelo de medida em estudo, analisou-se dois modelos – o Modelo Teórico e o Modelo de um Fator – para a amostra em estudo. Através destes dois modelos de medida, pretendeu-se eliminar a variância de erro por intermédio de indicadores múltiplos para cada variável latente e a possibilidade de testar o ajustamento global de modelos e, ainda, de todos os efeitos de mediação num mesmo modelo (Marôco, 2014). O Modelo Teórico, que corresponde ao modelo de medida deste estudo apresentando os 5 fatores latentes (*engagement*, *burnout*, suporte do chefe, exigências e autonomia) em oposição, o Modelo de um Fator corresponde ao modelo com apenas um fator latente. Como sugerido por Anderson e Gerbing (1988), inicialmente, para a amostra, foi realizada uma análise fatorial confirmatória dos modelos de medida - Teórico e um Fator.

Conforme as recomendações de Hu e Bentler (1990), a avaliação do ajuste dos dados dos modelos foi baseada numa combinação de vários índices de qualidade de ajustamento. Os modelos foram assim comparados com base nos testes de diferença do Qui-quadrado (χ^2) e ainda em índices de ajuste adicionais, nomeadamente, o *Bentler Comparative Fit Index* (CFI), o *Incremental fit index* (IFI) e o *Root mean square error of approximation* (RMSEA). Para IFI e CFI, valores iguais ou superiores a 0,90 representam um

bom ajuste do modelo e para RMSEA, valores iguais ou inferiores a 0,08 indicam um bom ajuste do modelo (Hu & Bentler, 1999).

Numa segunda fase, foi utilizado o SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 24.0) para a caracterização da amostra e realização das análises descritiva e de precisão das variáveis em estudo. Através do SPSS, foram calculados os valores médios e as correlações de Pearson (r) entre as variáveis estudadas. O valor de r representa o grau em que duas variáveis métricas se encontram correlacionadas, bem como a direção dessa correlação (positiva ou negativa), na amostra estudada.

Na terceira fase, de modo a realizar o teste de hipóteses, recorreu-se ao *Process*, uma ferramenta computacional do SPSS, que permitiu a análise da moderação (Hayes, 2012). Recorrendo assim ao *Modelo 1* desta ferramenta, desenvolveu-se três modelos distintos. Considerando as dimensões principais da variável dependente *burnout* estabeleceu-se dois modelos reportando à exaustão e ao cinismo, ambos procurando apurar se existe relação com o excesso de trabalho e, por sua vez, se existe interação com o suporte do chefe, a variável moderadora. O terceiro modelo, procurou averiguar se existe relação entre o *engagement* e a autonomia, para além da interação com o suporte do chefe.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

O Modelo Teórico com cinco variáveis latentes revelou um *fit* adequado para todos os índices observados (χ^2 (546) = 4594.262, $p < 0.01$; IFI=0.92; CFI=0.92; RMSEA=0.06). Este modelo de medida foi posteriormente comparado com o Modelo de um Fator. Neste modelo pressupõe-se que todos os itens saturavam numa única variável latente e, ao contrário do Modelo Teórico, não revelou um bom ajuste dos dados (χ^2 (561) = 27271.922; $p < 0.01$; IFI=0.48; CFI=0.48; RMSEA=0.15).

Esta análise mostrou que a estrutura dos fatores latentes, proposta para as variáveis deste estudo era consistente com o Modelo Teórico, ou seja, significa que os dados deste estudo são melhor explicados quando se analisam as variáveis como construtos teóricos distintos. Desta maneira, o Modelo Teórico parece ser aquele que melhor se ajusta aos dados da amostra, sendo a diferença significativa em relação ao Modelo de um Fator ($\Delta\chi^2$ (1.5) = 22677.66, $p < 0.01$).

Quadro 1

Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	IFI	CFI	RMSEA
Modelo Teórico	$\chi^2 (546) = 4594.262^*$	Comparação com o Modelo Teórico	.92	0.92	.06
Modelo de 1 Fator	$\chi^2 (561) = 27271.92^*$	$\chi^2 (1.5) = 22677.66^*$.48	.48	.15

Nota: * $p < .01$

Médias, Desvios de Padrão e Correlações entre variáveis

Quadro 2

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

Escala	Médias	DP	R						
			1	2	3	4	5	6	7
1. Género	.40	.49							
2. Excesso de Trabalho	3.42	.69	.06*						
3. <i>Engagement</i>	4.20	1.62	-.05*	-.02**					
4. Autonomia	2.78	.93	.02	-.17**	.45**				
5. Exaustão	3.87	1.65	.0	.38**	-.48**	-.28**			
6. Cinismo	2.85	1.52	.08**	.30**	-.49**	-.32**	.67**		
7. Apoio do Chefe	5.33	1.20	.01	-.21**	.32**	.23**	-.25**	-.29**	

Nota: N=2095; ** $p < .01$; * $p < .05$

Através do Quadro 2, é possível observar a média (M) e desvio-padrão (DP) das variáveis na amostra em estudo. Os trabalhadores desta amostra parecem ter uma perceção moderada de excesso de trabalho (M = 3.42, DP = .69, onde o 3 equivale a *não concordo nem discordo*). No que concerne ao *engagement*, as respostas dos colaboradores parecem indicar que o mesmo é moderadamente elevado (M = 4.2; DP = 1.62, onde o 4 equivale a *uma vez por semana*). Relativamente à autonomia, as respostas dos colaboradores, parecem indicar que a mesma é neutra (M = 2.78, DP = .93, onde o 2 equivale a *discordo*, mas aproximando-se do 3, *não concordo nem discordo*). Por sua vez, o *burnout*, as respostas parecem diferir consoante as dimensões. Enquanto que a média das respostas dos colaboradores face à exaustão parecem posicionar-se em *algumas vezes no mês* (M = 3.87, DP = 1.65), os itens relativos ao cinismo parecem ser experienciados com menor frequência (M = 2.85, DP = 1.52, correspondendo a *uma ou duas vezes por*

mês). Por último, o apoio do chefe é percebido como sendo presente, sendo que a média das respostas se situam próximo do *concordo moderadamente* ($M = 5.33$, $DP = 1.20$).

Observando a matriz de correlações (Quadro 2), tal como esperado, é possível observar todas as variáveis em estudo (exceto a variável de controlo, género) se relacionam significativamente entre si ($p < .01$). Especificamente, o excesso de trabalho relaciona-se positivamente com a exaustão ($r = .38$, $p < .01$) e cinismo ($r = .30$, $p < .01$) e negativamente com o *engagement* ($r = -.02$, $p < .01$), a autonomia ($r = -.17$, $p < .01$) e o apoio do chefe ($r = -.21$, $p < .01$). Por sua vez, o *engagement* relaciona-se positivamente com a autonomia ($r = .45$, $p < .01$) e negativamente com as duas dimensões do *burnout* (exaustão $r = -.48$, $p < .01$ e cinismo $r = -.49$, $p < .01$). A autonomia relaciona-se de forma negativa com a exaustão ($r = -.28$, $p < .01$) e o cinismo ($r = -.32$, $p < .01$). Já o apoio do chefe relaciona-se positivamente com o *engagement* ($r = .32$, $p < .01$) e a autonomia ($r = .23$, $p < .01$) e negativamente com o excesso de trabalho ($r = -.21$, $p < .01$), a exaustão ($r = -.25$, $p < .01$) e o cinismo ($r = -.29$, $p < .01$). Assim, podemos admitir que, tal como sugerido através das hipóteses deste estudo, quanto maior o excesso de trabalho, maior o *burnout* (exaustão e cinismo) e, quanto maior a autonomia, maior o *engagement*. Além do mais, quanto maior o apoio dos chefes, menores são os valores do excesso de trabalho e de *burnout* (exaustão e cinismo) e maiores os valores do *engagement* e da autonomia.

Teste de Hipóteses

O primeiro modelo, com o objetivo de compreender o papel moderador do apoio do chefe na relação entre o excesso de trabalho e a exaustão ($F(3.00) = 150.79$, $p < .05$) apresenta um $R^2 = .18$, demonstrando que 18% da variância dos dados reporta a estes preditores. O segundo modelo, tendo em análise o cinismo ($F(3.00) = 116.33$, $p < .05$) apresenta um $R^2 = .14$, afirmando-se que 14% da variância explicada dos dados tem por aze o apoio do chefe, o excesso de trabalho e o cinismo.

Quanto à hipótese 1, recorrendo à análise de moderação (Quadro 3), é possível afirmar que existe uma relação positiva e significativa entre o excesso de trabalho e a exaustão ($B = .71$, $p < .05$) e o cinismo ($B = .57$, $p < .05$). Desta maneira, é possível suportar a primeira hipótese da investigação, afirmando que, quando existe excesso de trabalho também existe *burnout*.

O terceiro modelo, como o objetivo de compreender o papel moderador do apoio do chefe na relação entre a autonomia e o *engagement* ($F(3.00) = 232.99$, $p < .05$)

apresenta um $R^2 = .25$, demonstrando que 25% da variância dos dados reporta a estes preditores. Assim, quanto à hipótese 2, é possível afirmar que existe uma relação positiva e significativa entre a autonomia e o *engagement* ($B = .61, p < .05$). Desta maneira, é possível suportar a segunda hipótese, afirmando que, quando existe autonomia também existe *engagement*.

Durante a análise das variáveis, observou-se também a relação com o moderador, o apoio do chefe. No entanto, no que diz respeito à hipótese 3, a interação entre o excesso de trabalho e apoio do chefe têm uma relação positiva, mas não significativa ($B = .02, p = .54$) com a exaustão e uma relação negativa e não significativa ($B = -.00, p = .88$) com o cinismo. Assim, não é possível suportar a terceira hipótese, afirmando que o apoio do chefe não modera a relação entre o excesso de trabalho e o *burnout*.

Por fim, no que diz respeito à hipótese 4, a interação entre a autonomia e o apoio do chefe têm uma relação positiva, mas não significativa ($B = .02, p = .55$) com o *engagement*. Desta maneira, não é possível suportar a quarta hipótese deste estudo, afirmando que o apoio do chefe não modera a relação entre a autonomia e o *engagement*.

Quadro 3

Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo

	Exaustão ($R^2 = .18$, $p < .05$)				Cinismo ($R^2 = .14$, $p < .05$)				Engagement ($R^2 = .25$, $p < .05$)			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Excesso Trabalho	.71	.19	3.7	<.05	.57	.18	3.14	<.05	-	-	-	-
Autonomia	-	-	-	-	-	-	-	-	.61	.14	4.42	<.05
Excesso de Trabalho * Apoio do chefe	.02	.03	.61	.54	-.00	.03	-.15	.88	-	-	-	-
Autonomia * Apoio do Chefe	-	-	-	-	-	-	-	-	.02	.03	.60	.55

Nota: N=2095, *B* = coeficiente de regressão não-estandardizado, *SE* = Erro-Padrão.

Discussão

A presente investigação contribuiu para um melhor entendimento entre o excesso de trabalho e o *burnout* e a autonomia e o *engagement*, salientando o papel moderador do apoio do chefe, numa amostra de *contact center*. De uma forma geral, por um lado, é possível afirmar que o excesso de trabalho está positivamente e relacionado com o *burnout*, nas suas dimensões de exaustão e cinismo. Por outro, é também possível afirmar que a autonomia está positivamente relacionada com o *engagement*. Contudo, no que diz respeito ao apoio do chefe, os resultados não se mostraram significativos para a relação entre o excesso de trabalho e o *burnout*, nem para a relação entre a autonomia e o *engagement*.

Como previsto, a relação entre o excesso de trabalho e as principais dimensões do *burnout* – exaustão e cinismo – é positiva e significativa, podendo concluir-se que a perceção de excesso de trabalho conduz a sentimentos de exaustão e cinismo mais expressivos. Estes resultados permitem compreender que, de acordo com o Modelo das Exigências e dos Recursos (Demerouti et al., 2001), e em particular no contexto de *contact center*, o aumento das exigências não é proporcional ao dos recursos (Castanheira & Chambel, 2010). De facto, através do processo das exigências, verifica-se que quando estas são percecionadas, podem levar a tensão no trabalho, como sentimentos de exaustão e lesões por esforço repetitivo, que, por sua vez estão relacionadas com a fadiga crónica, o aumento do absentismo e, por consequência, levando ao *burnout* (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2010; Demerouti et al., 2001; Scheufeli & Bakker, 2004). Assim, e como suporte da primeira hipótese formulada, é possível afirmar que o excesso de trabalho é um preditor do *burnout* para os trabalhadores de *contact center*.

A segunda hipótese deste estudo – a relação entre autonomia e o *engagement* – é igualmente positiva e significativa, podendo concluir-se que a perceção de autonomia no trabalho conduz à melhoria da confiança, da satisfação no trabalho e da motivação (Williams & Deci, 1996), promovendo o *engagement* (Davis & Wilson, 2000). Estes resultados vão de acordo ao Modelo das Exigências e dos Recursos (Demerouti et al., 2001), uma vez que a presença de recursos do trabalho estimulam a motivação do individuo na forma de *engagement*, ou seja, níveis elevados de energia, dedicação e absorção, gerando resultados positivos não só para a saúde como também a nível organizacional (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salamova, 2006). Paralelamente, Hackman e Lawler (1971) corroboram esta hipótese uma vez que, quando um sujeito desenvolve um trabalho diversificado e tem autonomia no planeamento e execução do mesmo,

existirá um aumento da qualidade, tornando o colaborador mais eficiente. Em contexto de *contact center*, a promoção da autonomia, encoraja os processos de escolha e experiências, procurando assim aumentar a motivação e a satisfação, para além do desempenho eficaz no trabalho (Deci & Ryan, 1985). Assim, e como suporte da segunda hipótese, é possível afirmar que a autonomia promove o *engagement*.

A terceira hipótese deste estudo incide na análise do papel moderador do suporte do chefe na relação do excesso de trabalho e o *burnout*, não tendo sido suportada através dos resultados da investigação, ou seja, o efeito não se revelou significativo para explicar a relação, contrariamente ao esperado. Ainda que vários estudos tenham mostrado a importância do suporte do chefe como moderador da relação entre o excesso de trabalho e o *burnout* (Andrade, Hoch, Vieira & Rodrigues, 2012; Bakker & Demerouti, 2007; Lambert, Altheimer & Hogan, 2010), o facto de não ser significativo neste estudo pode dever-se a várias razões. Em primeiro lugar, o facto de se considerar o *burnout* como um construto multidimensional, distinguindo os resultados do impacto da moderação nas dimensões de exaustão e cinismo, pode ter contribuído para obtermos um efeito moderador não significativo. Cohen e Wills (1985) consideram que o suporte do chefe pode não ter um efeito moderador devido aos tipos de suporte que existem, desde o estrutural (colaborador é incorporado numa rede social) ou funcional (as pessoas da rede de suporte executam funções de apoio para o funcionário), para além de assumirem funções instrumentais (e.g. ajuda na realização de algo) ou emocionais (e.g. simpatia). Por outro lado, o facto de em contexto de *contact center* existirem imensas exigências, levando a um esgotamento de recursos disponíveis, os colaboradores necessitam de um esforço maior para lidarem com as situações (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2008). Assim, mesmo que o apoio do chefe esteja presente, o mesmo não é significativo para esta relação.

A última hipótese deste estudo incide na análise do papel moderador do suporte do chefe na relação da autonomia e o *engagement*, não tendo sido suportada através dos resultados da investigação, ou seja, à semelhança da hipótese anterior, o efeito não se revelou significativo para explicar a relação, contrariamente ao esperado. O suporte do chefe pode não ter um efeito moderador, consequência das políticas e práticas da organização, uma vez que estas pretendem que sejam cumpridas regras e procedimentos (Castanheira & Chambel, 2010). Desta maneira, o apoio que o chefe fornece, encontra-se monitorizado e controlado (Holman, 2002), não executado corretamente nem desenvolvendo ferramentas essenciais no trabalho, como a autonomia

e, posteriormente o *engagement* (Holman, 2002). Por outro lado, o resultado não significativo pode dever-se à percepção de autonomia que o colaborador tem. Ainda que o suporte do chefe seja positivo, este não modera a relação estudada nesta hipótese, uma vez que a percepção da autonomia é reduzida e, desta maneira, os colaboradores não se encontram motivados nem satisfeitos com o seu trabalho (Davis & Wilson, 2000). Adicionalmente, os colaboradores de *contact center* desta amostra podem não sentir um desenvolvimento da sua autonomia, uma vez que não têm controlo nas chamadas e nas suas tarefas (Holman, 2005). Desta maneira, mesmo que os chefes forneçam um suporte positivo, a organização pode não estar a fomentar a autonomia, os processos de escolha e as experiências dos colaboradores, para além de não estimularem a satisfação e o *engagement* (Deci & Ryan, 1985).

Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Em primeiro lugar, este estudo apresenta uma estrutura transversal, com dados recolhidos num único momento de tempo. Dado este facto, não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das suas relações. Num estudo futuro, seria interessante realizar um estudo longitudinal para melhor perceber a relação de causalidade entre as variáveis em estudo.

Em segundo lugar, este estudo tem como base um conjunto de medidas de autoavaliação, que podem conduzir ao efeito de desejabilidade social. Futuramente, esta limitação poderá ser colmatada com a utilização de múltiplas fontes para a obtenção de respostas.

Por último, nesta investigação fizeram parte apenas colaboradores de *contact center* portugueses, o que pode dificultar a generalizados dos resultados, consequência da diferença cultural. Estudos futuros podem comparar não só as respostas de outros países, como também explorar outros setores onde se destaca o excesso de trabalho e a autonomia, para além do suporte do chefe, como é o caso das forças policiais, enfermagem ou educação.

Implicações

Ainda que este estudo apresente as limitações anteriormente mencionadas, é possível destacar algumas implicações práticas que os nossos resultados podem ter neste contexto.

Primeiramente é necessário criar uma cultura de prevenção que atua tanto sobre as organizações, mudando, por exemplo, as condições de trabalho e as características das tarefas, como sobre os indivíduos, aumentando, por exemplo, as capacidades do trabalhador lidar com as exigências do trabalho, desenvolvendo as suas competências, atitudes e comportamentos (Kompier, 2003). A nível da prevenção, as organizações deviam promover um ambiente de trabalho saudável, reduzindo o impacto dos fatores de risco (e.g. excesso de trabalho) e aumentando, simultaneamente, a resistência dos indivíduos aos mesmos (Ramos, 2001). Adicionalmente, a organização deve procurar modificar fontes de *stress*, reduzindo a sua intensidade, de modo a estabelecer mudanças que impliquem os procedimentos habituais da organização e do trabalho e promovam a autonomia e o *feedback* (Hackman & Oldham, 1980).

Em segundo lugar, é necessário que as organizações desenvolvam uma cultura de apoio e cooperação, ao invés de uma cultura de competição e individualista, especialmente em contextos onde a carga de trabalho é percecionada como elevada. Deste modo, a ideia de suporte é vista como uma mais valia para a diminuição do *burnout* e para a promoção do *engagement*. Assim, uma organização que aposte no apoio e cooperação verá resultados positivos.

Por fim, as organizações devem igualmente apostar na recolha de *feedback* dos colaboradores relativamente aos chefes, nomeadamente no que diz respeito a um conjunto de competências emocionais e sociais essenciais numa relação de apoio à autonomia e ao excesso de trabalho, como por exemplo, a empatia, a escuta ativa, a comunicação, a confiança nos colaboradores e a partilha de informação necessária e relevante. Esta recolha de *feedback* pode ser realizada mediante um inquérito organizado por um consultor externo à organização, de modo a garantir a confidencialidade. Esta informação permite assim um diagnóstico da situação global e individual de cada chefia, permitindo identificar áreas da organização e as competências de cada chefe que são suscetíveis a melhoria.

Em suma, um maior investimento por parte da organização promove o desenvolvimento do bem-estar, gerando um impacto positivo tanto para os indivíduos como para organização.

Referências Bibliográficas

- Alarcon, G. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal Of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrade, T., Hoch, R., Vieira, K., & Rodrigues, C. (2012). Síndrome de Burnout e suporte social no trabalho: a percepção dos profissionais de enfermagem de hospitais públicos e privados. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 231-251.
- Ângelo, R., & Chambel, M. (2012). The role of proactive coping in the Job Demands–Resources Model: A cross-section study with firefighters. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 23(2), 203-216.
- Associação Portuguesa de Contact Centers [APCC] (2017). Estudo de dimensionamento do sector de CC em Portugal – Relatório Final – outubro. Acedido dia 5 de junho de 2018 a partir de <https://www.apcontactcenters.org>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. *Journal Of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6 (3), 263-296.
- Camgoz, S., Ekmekci, O., Karapinar, P., & Guler, B. (2016). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*, 75(11-12), 583-598.
- Carvalho, V., & Chambel, M. (2013). Work-to-Family Enrichment and Employees' Well-Being: High Performance Work System and Job Characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.

- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297.
- Chambel, M., & Castanheira, F. (2012). Training opportunities and employee exhaustion in call centres: mediation by psychological contract fulfilment. *International Journal Of Training And Development*, 16(2), 107-117.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Davis, J., & Wilson, S. (2000). Principals' Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress. *The Clearing House: A Journal Of Educational Strategies, Issues And Ideas*, 73(6), 349-353.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E., Eghrari, H., Patrick, B., & Leone, D. (1994). Facilitating internalization: The selfdetermination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119–142.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A., de Jonge, J., Janssen, P., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2016). Self-Regulation. *Zeitschrift für Psychologie*.

Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. & Rhoades L. (2002) Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87, 565–573.

Gil-Monte, P. & Peiró, J.M. (1997). Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse. Madrid: Editorial Síntesis, S.A

Gonçalves, S. (2014). Stress e bem-estar no trabalho. In S. Gonçalves (Ed.) (2014), *Psicossociologia do trabalho e das organizações: princípios e práticas*. (1ª ed; pp. 173-231). Lisboa: Pactor.

Hackman, J., & Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.

Halbesleben, J., & Rotondo, D. (2007). Developing social support in employees: Human resource development lessons from same-career couples. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 544–555.

Hannif, Z., Burgess, J., & Connell, J. (2008). Call centres and the quality of work life: Towards a research agenda. *Journal of Industrial Relations*, 50(2), 271-284.

Hayes, A. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retirado de <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 34–49.

Holman, D. (2003). Call Centres. In Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (Eds.), *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (pp. 115-134). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55

Jesus, T. (2009). *Burnout e engement dos técnicos de ambulanci de emergência do Instituto Nacional de Emergência Médica*. Dissertação de mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285.

Karasek, R. (1985). *Job content instrument: Questionnaire and user's guide*. Los Angeles, CA: University of South California.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322–355.

Kompier, M. (2003). Job design and well-being. In M.J.Schabraq, J.A.M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 429-454). Chichester: John Wiley.

Lambert, E., Altheimer, I., & Hogan, N. (2010). Exploring the Relationship Between Social Support and Job Burnout Among Correctional Staff. *Criminal Justice And Behavior*, 37(11), 1217-1236.

Lambert, E., Altheimer, I., & Hogan, N. (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff: An exploratory study. *Criminal Justice and Behavior*, 37, 1217-1236.

Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.

Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.

Llorens, S., Llibre, M. & Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. In M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp. 63-93). Madrid: Editorial Síntesis.

- Luchman, J., & González-Morales, G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37-52. doi: 10.1037/a0030541
- Marlach, C. & Jackson, S. (1986). *Marlach Burnout Inventory* (2ª Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Marlach, C. (1999). Progress in understanding teacher burnout. In R. Vanderberghe & A. M. Huberman (Eds), *Undersanding and preventing teachar burnout* (pp.211-222). Cambridge: Cambridge University Press.
- Marlach, C., Jackson, S. & Leiter, M. (1996). *Marlach Burnout Inventory Manual* (3ª Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Marques Pinto, A. & Chambel, M.J. (2008). *Burnout e engagement em contexto organizacional: estudos com amostras portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte
- Marques Pinto, A. (2000). *Burnout profissional en professores portugueses – representações sociais, incidência e preditores*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Maslach, C., Leiter, M. & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. In C.L. Cooper & S. Cartwright (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). Oxford: Oxford University Press.
- Mellor, D., Moore, K., & Siong, Z. (2015). The role of general and specific stressors in the health and well-being of call centre operators. *Work*, 52, 31-43. doi: 10.3233/WOR-141975
- Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio: Prevenção do stress no trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(3), 245-264.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). *Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations*. Managing Social and Ethical Issues in Organizations, 135-177.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout and engagement: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92

Spector, P. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.

Sundin, L., Hochwalder, J., & Lisspers, J. (2011). A longitudinal examination of generic and occupational specific job demands, and work-related social support associated with burnout among nurses in Sweden. *Work*, 38, 389–400.

Vera, M., Martínez, I., Lorente, L., & Chambel, M. (2015). The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study. *Social Indicators Research*, 126(3).

Williams, G. C., & Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 767–779.